

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM SÜREÇLERİNİN PERFORMANSA ETKİSİ: ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ARACILIK ROLÜ VE BİR UYGULAMA

THE EFFECT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PROCESS ON PERFORMANCE: MEDIATOR EFFECT OF ORGANIZATIONAL LEARNING AND AN IMPLEMENTATION

Semih SORAN⁽¹⁾, Emin SERİN⁽²⁾, Mehmet Onur BALKAN⁽³⁾

⁽¹⁾ Özyeğin Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, Pilot Eğitimi Lisans Programı

^(2,3) İnönü Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, Havacılık Yönetimi

⁽¹⁾ semih.soran@ozyegin.edu.tr, ⁽²⁾ eminserin@hotmail.com, ⁽³⁾ onur.balkan@gmail.com

Geliş/Received: 06-08-2014, Kabul/Accepted: 26-12-2015

ÖZ: Bu çalışma algılanan performans üzerinde etkili olabileceği değerlendirilen insan kaynakları yönetim süreçlerinin ve örgütsel öğrenmenin etkilerini ve örgütsel öğrenmenin, insan kaynakları yönetim süreçlerinin algılanan performansa etkisindeki aracılık etkisini incelemektedir. Araştırma kapsamında bilgi teknolojileri ve iletişim sektöründen olmak üzere, 18 farklı işletmede çalışan, 220 kişiden toplanan veriler hiyerarşik regresyon analizine tabi tutulmuştur. Araştırma sonuçları insan kaynakları yönetim süreçlerinin algılanan performans üzerinde etkisi bulunduğunu, ayrıca örgütsel öğrenmenin insan kaynakları yönetim süreçlerinin algılanan performansa etkisinde aracılık etkisinin mevcut olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: İKY, Performans, Örgütsel Öğrenme

ABSTRACT: This study aims to reveal the effect of human resource management practices and organizational learning on perceived performance, an also mediational effect of organizational learning on the relationship between human resource management practices and perceived performance. The data was gathered from 18 different enterprises, 220 employees that are working in information technology and communication sector. The data was analyzed by using hierarchical regression analysis. The results show that there is an effect of both human resource management practices and organizational learning on the perceived performance. Besides, organizational learning has a mediational effect on the relationship between human resource management practices and perceived performance.

Keywords: HRM, Performance, Organizational Learning

JEL Classifications: M10, M11, M12

1. Giriş

Çalışanların ve organizasyonun performansını arttırmak, günümüzde organizasyonların temel amaçlarındandır. Organizasyonlar ancak bu şekilde ayakta kalabileceklerinin ve diğer işletmelerle rekabet edebileceklerinin farkındadırlar. Rekabet ortamında ayakta kalabilmek, bireysel ve örgütsel performansın, dolayısıyla insan kaynağının performansının artırılması ile mümkündür. Bu anlamda performans ölçümü ve alınan geri bildirimler çalışma hayatında işletmeler açısından hayati önem taşır. Performans ve ilişkili kavram uzun yıllardır ilgi çeken bir konu olmakla birlikte, her geçen gün önemini arttırmakta, performans ölçütleri de zamanla değişmekte ve farklı şekillerde ele alınmaktadır. Günümüzde işletmelerin açısından bireysel performansın yanında örgütsel performans da çok önemli bir konudur.

Araştırmalar incelendiğinde, performans konusunun genel olarak insan kaynakları çerçevesinden ele alındığını ve incelendiğini görmekteyiz. İnsan kaynakları yönetim uygulamaları, genel olarak işletme çalışanlarının ihtiyaçlarını tespit etme ve çözüm üretme üzerine odaklanmıştır. Bu bağlamda, işletmede uygulanan insan kaynakları süreçleri, performansı arttırabileceği gibi, zaman zaman performans üzerinde olumsuz etki de oluşturabilmektedir. İşletmeler açısından incelendiğinde, insan kaynakları yönetim süreçlerinin performans artırılması açısından önemli rollere sahip olduğu görülmektedir.

Bilgi toplumunda işletmeler rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla bilgiyi elde etmek ve bilgi teknolojilerinden olabildiğince faydalanmak istemektedirler. Bu da örgütsel öğrenme vasıtasıyla gerçekleşir. Gerek bilginin elde edilmesi, gerekse kullanılması sürecinde işletmeler sürekli olarak öğrenme süreci içerisindeyler. Örgütsel öğrenme, işletmelere bilgi kaynağını artırılması, temel beceri ve yetenekleri çerçevesinde performansını artırılması ve buna bağlı olarak rekabet gücünü artırılması hususlarında avantajlar sağlamaktadır.

Araştırmamızda bu kapsamda, bilgi teknolojileri ve iletişim sektöründe çalışanlardan toplanan veriler ışığında, insan kaynakları yönetim süreçlerinin, algılanan performansı etkileyip etkilemediği ve bu bağlamda örgütsel öğrenmenin bu ilişkiye ne derecede aracılık ettiği araştırılmıştır.

2. Performans Kavramı

Günümüzde örgütlerde karşılaşılan en önemli sorunlardan birisi, çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ya da onların iş görme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmemesidir. Bu sorun, örgütlerde özellikle performans kavramının hızla önem kazanmasına yol açmıştır. Performans ile ilgili pek çok çalışma ve bununla birlikte tanımlamalar yapılmıştır. Bayram (2006: 47)'a göre performans; çalışanın, kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesidir. Yatkın (2008: 10)'a göre ise; belirlenen koşullarla, bir işin yerine getirilme düzeyi ve çalışanın davranış biçimidir. Bir başka tanıma göre ise performans; çalışanların ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu ve çalışanın yaptığı her işlem ve eylemdir (Erdoğan, 1991: 263). Performansı işletme düzeyinde ise işletmenin belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucu olarak tanımlanabilir (Akal, 1992: 1).

Performansla ilişkili olan performans yönetim sistemi ise gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşabilmek için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini arttırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Barutçugil, 2004: 334). Performans yönetim süreci içinde değerlendirme ayrı bir yer tutmaktadır. Uygur (1997: 26), performans değerlendirmenin önemini insan kaynağına ilişkin stratejik veri üretmek olarak belirtmiş ve işletmelerin bu şekilde gelecekte ihtiyaç duyacakları bilgileri elde edebileceklerini vurgulamıştır. Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir gereksinim olduğu halde, kurum içinde insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü kurumun çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi daha sonraki çalışmalarını düzenlemesi kadar, çalışanların

motivasyonu bakımından da önemlidir (Fındıkcı, 2003: 300). Performans değerlendirmenin nihai hedefi ise çalışanın performansını geliştirmektir. Barutçugil (2004: 335), çalışanın performansını geliştirmenin, organizasyonun görevini elde etmesine yardımcı olacağını, insan kaynaklarının kalitesini yükselteceğini, sürekli öğrenme ve profesyonel gelişme için uygun ortam oluşturacağını belirterek, performansın yüksek düzeyde olmasına yardım edeceğini belirtmiştir. Performansı etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Mathis (2003: 8) organizasyonlarda performans etkileyen unsurlar olarak fiziksel unsurlar, finansal unsurlar, maddi olmayan unsurlar ve insan unsurunu saymış ve bu unsurların her birinin, her organizasyon için içinde bulunulan örgüt kültürüne ve iklimine göre ayrı ayrı özellikler taşıdığını belirtmiştir. Performans ve performans yönetimi ilkelerini uygulamayan bir işletmenin, insan kaynağından gerekli verimi sağlayacağı düşünülemez. Bu kapsamda performans üzerinde çok önemli bir etkisi olduğunu değerlendirilen insan kaynakları yönetim süreçleri ve örgütsel öğrenme kavramlarının incelenmesi önemlidir. Araştırmanın bundan sonraki bölümünde bu kavramlar üzerinde durulacaktır.

3. İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri ve Performans

İnsan kaynakları yönetim süreçleri, işletme çalışanlarının stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için daha verimli bir şekilde yönetilebileceği konusunu ele alır; çalışanların içinde daha üretken ve verimli olabilmeleri için ne yapıldığı, ne yapılabileceği ve ne yapılması gerektiği üzerinde durur. İnsan kaynakları yönetim süreçleri örgütte rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politikalar oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme etkinliklerini içeren bir disiplin olarak tanımlanabilir (Yüksel, 1998: 8).

Örgütsel amaçlara çalışanlarla ulaşılır. Yatırım yapılarak, geliştirilerek var olan değerleri artırılır. İnsan kaynaklarına yapılan yatırımlar çoğu işletme sahibi tarafından kısa vadede sonuç vermediğinden gereksiz olarak görülmektedir. İşletmeler, acil sorunlara genellikle pratik çözümler üretmek isterler. İnsan kaynakları araştırmalarına zaman ve para harcamak çok cazip değildir (Bulut, 2012: 181). Bununla birlikte, örgütsel performans ancak bütünleşmiş örgüt ve insan kaynakları yönetim süreçlerinin geliştirilmesine özen gösterilerek artırılabilir (Canman, 2000: 1). Etkili insan kaynakları yönetim süreçleri ve stratejileri açık bir şekilde performansın gelişmesine katkıda bulunmakta; firmalar farklı insan kaynağı algılamaları, farklı insan kaynağı stratejileri ortaya çıkarmakta ve bu da işletme performansına yansımaktadır (Marangoz ve Biber, 2007: 216).

Son dönemde insan kaynakları süreçlerinin işletme performansına doğrudan ve diğer süreç ve değişkenler aracılığı ile yaptıkları katkı yoğun olarak araştırılmaya başlanmıştır (Türen vd., 2013: 110). İnsan kaynakları yönetim süreçleri ve performans kavramı ile ilgili yapılan araştırmalarda, Devanna vd. (1984: 66), Nakhleh vd. (2012: 67), Chiu vd. (2002: 410), Akhtar vd. (2008: 20), Ngo vd. (1998: 20) ve Huselid (1995: 630); insan kaynakları yönetim süreçlerini örgütsel performans ile ilişkilendirmişler ve insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının örgütsel performans üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bu bilgiler ışığında, araştırmamızda insan kaynakları yönetim süreçleri dört ana başlık altında incelenmiştir.

- **Performans ölçümü:** İşe yerleştirilen personelin periyodik olarak değerlendirilmesi, işini ne kadar iyi yaptığının kendisine bildirilmesi ve hedefler koyarak değerlendirmelerle hedeflere ne kadar ulaştığının belirlenmesidir.
- **Eğitim ve geliştirme:** Gelişmeye açık şirketler, çalışanları için eğitim fırsatları sunarlar, eğitimi üretimin ayrılmaz bir parçası olarak görürler ve çalışanlarının kişisel ve mesleki gelişim haklarının olduğunu kabul ederler (Bulut, 2012: 180).
- **Seçim uygulamaları:** İnsan kaynakları ihtiyacı belirlendikten sonra gerekli olan yetenek ve beceriye sahip personelin seçilmesi ve yerleştirilmesidir.
- **İş-aile desteği:** İş-aile dengesinin sağlanması hususunda şirketler tarafından çalışanlara sağlanan imkânlardır.

Bu bilgiler ışığında, araştırmamızda insan kaynakları yönetim süreçleri ile algılanan performans arasındaki ilişkiyi incelemek üzere aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez 1: İnsan kaynakları yönetim süreçleri, performans üzerinde etkilidir.

4. Örgütsel Öğrenme ve Performans

Öğrenen organizasyon teorisinin mimarlarından Peter Senge, öğrenen organizasyonları, bireylerin gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini durmadan genişlettikleri, içinde yeni ve coşkulu düşünme tarzlarının durmadan beslendiği, kolektif özlemlere gem vurulmadığı ve insanların nasıl birlikte öğrenileceğini sürekli olarak öğrendiği organizasyonlar olarak tanımlamıştır (Özdevecioğlu, 2007: 24). Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmeye benzer olarak durumların ve olayların çözümlenmesinde yeni bir yol geliştirmeyi içerir. Bireysel öğrenmenin aksine kolektif öğrenme, organizasyonun hareketlerinin sonuca dönüşmesini yorumlarken yeterli ortak fikir oluşturmadaki farklılıkları içerir. Lewitt, ve March (1988), işletmelerin geçmişteki referansları davranışsal rehberlere çevirdiğini ortaya koymuştur. Bu bakış açısından örgütsel öğrenme, işletmelerin kendi tecrübelerinden ve başka tecrübelerden nasıl öğrendiğini, bu tecrübeleri nasıl bilgiye dönüştürdüğünü ortaya koymaktır.

Araştırmacılar, işletmeleri öğrenen organizasyonlara dönüştürmek için yedi zorunlu adımdan bahsetmektedirler. Bu adımlar; 1) devamlı öğrenme için fırsatlar oluşturma, 2) araştırma için diyalog geliştirme, 3) işbirliğini ve takım çalışmasını cesaretlendirmek, 4) bilgi toplama ve paylaşan bir öğrenme sistemi oluşturma, insanları bir amaç ve vizyon çevresinde toplama, 6) işletmenin çevresi ile etkileşime girmesi, 7) bireysel ve takım bazında destekleyici liderlik oluşturmak için bilginin oluşması ve paylaşılması için sistemler oluşturmaktır (Balay, 2012: 2478). İşletmeler öğrenmeyi genelde eğitim bölümlerini geliştirmek olarak görmektedirler. Çoğu eğitim, bireysel yetenek ve bilginin, güncel iş süreçleri, teknik ilerlemeler ve işletme protokolleri geliştirilmesinin üzerine inşa edilmektedir. Örgütsel öğrenme, geçmişte kazanılan başarılarından elde edilen derslere odaklanmaktadır (Baldwin vd., 1997: 53).

Dinamik ve değişken çevrede çalışan tüm işletmeler öğrenme süreçlerine, davranış değişikliklerini ve performans geliştirme sürecini dikkatli şekilde takip etmelidir (Slater ve Narver, 1995: 69). Başarının anahtarı, sadece teknoloji ve finansal durumu geliştirmek değil, aynı zamanda işletme içerisindeki insan kaynaklarının kalitesini

de arttırmaktır. İşletmelerin başarılı olabilmesi için insan kaynaklarının eğitilebilir ve yaşam boyu öğrenme kapasitesine sahip olması gerekmektedir. Sürekli değişen iş dünyasında işleri yapmanın yeni yollarını öğrenmenin performans üzerinde önemli bir etkisi olacaktır. Takım çalışması, örgütsel öğrenme, iletişim ve sinerji çemberinin sağlandığı organizasyonlarda örgütsel performansın arttığı gözlemlenmiştir (Nzuve ve Omolo, 2012: 50). İnsan kaynakları yönetimi ve performans arasındaki ilişki, grup düzeyinde, kişisel düzeyde ve örgüt düzeyinde ele alınmaktadır. İş tatmini bireysel düzeyde, kâr ve işgücü değişim oranı ise işletme seviyesinde yapılan bir ölçümdür. Farklı düzeydeki ölçümleri içeren çok çeşitli analizler birçok çalışmada kullanılmaktadır (Akın ve Çolak, 2012: 90). Bu düşünce temelinde aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 2: Örgütsel öğrenme performans üzerinde etkilidir.

Organizasyon açısından önemli değişimlerden birisi, örgütlerin çalışanlardan geçmiştekinden farklı yeni beceriler talep etmeleri ve kendilerini geliştirmeleridir. Örgütlerde ihtiyaç duyulan beceri türleri basitten karmaşığa doğru ilerler. Eğitimli iş gücü, bir işletmenin diğerleriyle rekabet edebilmesi için en önemli unsurdur (Süzen, 2007: 46). İnsan kaynakları süreçleri işletmenin tüm kademelerinde aynı anda iyileşme ve gelişme hedefler. Buna yönelik planlamalar kısa ve uzun dönemli olabilir. Organizasyonlar bu amaçlarını gerçekleştirirken öğrenmeden faydalanırlar. Örgütsel öğrenme, özellikle uzun dönemde işletmeye tam olarak verim sağlayabilir. Örgütsel öğrenmenin süreç olarak organizasyonun her kademesinde var olabilmesi için buna uygun ortam ve fırsatların sunulması gereklidir. Bu bilgilerden hareketle aşağıda yer verilen üçüncü hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 3: İnsan kaynakları yönetim süreçleri örgütsel öğrenmeyi etkilemektedir.

İnsan kaynakları yönetim süreçlerinin performans üzerinde etkisi olduğu, yapılmış çeşitli araştırmalarda dile getirilmektedir (Akın ve Çolak, 2012: 90). Ancak, daha önce yapılmış araştırmalarda İKY süreçlerinin etkisinde bir aracı değişkenin rolü test edilmemiştir. Belirtildiği şekilde, İKY süreçleri ve örgütsel öğrenme yakından ilişkili kavramlardır. İşletmeler İKY süreçlerini tasarlarlarken performans üzerindeki olası etkilerini hesaplamaktadırlar. Özellikle çalışanlardan yüksek performans beklediklerinden işleyişi bu amaç üzerinden şekillendirmektedirler. Örgütsel öğrenme bu noktada devreye girmekte; ortak hafıza, süreçlerin iyileşmesi ve tecrübelerden öğrenilmiş dersler ile performansın artırılması sağlanabilmektedir. Dolayısıyla, İnsan kaynakları yönetim süreçlerinin performans üzerine olan etkisinde, örgütsel öğrenmenin önemli bir aracı rolü olabileceği değerlendirilmektedir. Bu düşünceyi test etmek üzere aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

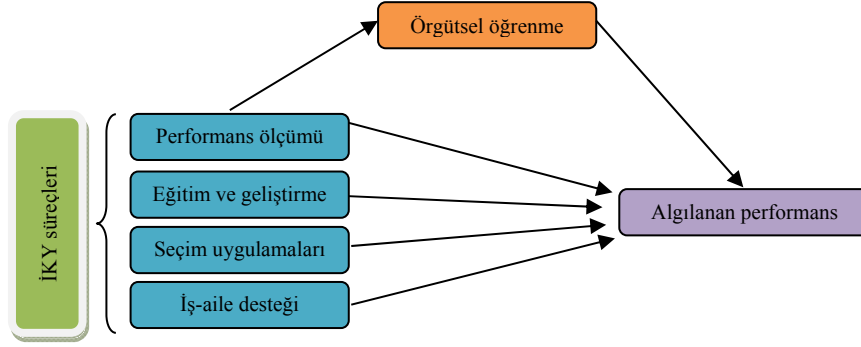
Hipotez 4: İnsan kaynakları yönetim süreçlerinin performans üzerindeki etkisinde, örgütsel öğrenme aracı rol oynamaktadır.

5. Yöntem

5.1. Araştırmanın Modeli

İnsan kaynakları yönetim süreçlerinin performansa etkisi ve bu süreçte örgütsel öğrenmenin aracılık rolü, İstanbul'da bulunan Bilgi teknolojileri ve iletişim

şirketlerinde incelenmiştir. Araştırmada, mevcut durum ve değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma modelinin kavramsal çerçevesi aşağıda yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Bağımlı değişken : Algılanan performans

Bağımsız değişkenler : İKY faktörleri (Performans ölçümü, eğitim ve geliştirme, seçim uygulamaları ve iş-aile desteği)

Aracı değişken : Örgütsel Öğrenme

5.2. Örneklem

Araştırma, İstanbul'da 18 farklı bilgi teknoloji ve iletişim şirketlerinde çalışan toplam 220 kişi üzerinde yapılmıştır. Çalışanların yaşları 21 ile 62 arasında değişmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların %18'i kadın, %72'si ise erkektir. Çalışanların %17'si lise, %72'si üniversite, %9'u yüksek lisans ve %2'si doktora mezunudur. Örneklem belirlenirken kolayda örnekleme metodu kullanılmıştır.

5.3. Ölçekler

Araştırmada 3 ayrı ölçek kullanılmıştır. Sorular, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise algılanan performans, insan kaynakları yönetim süreçleri ve örgütsel öğrenmeye ilişkin sorular bulunmaktadır.

Algılanan örgütsel performans ölçeği: Katılımcıların algıladıkları örgütsel performans, Delaney ve Huselid (1996: 955) tarafından geliştirilen 7 maddeli bir ölçekle ölçülmüştür. Ölçekte çalışanlardan, algılanan performansa yönelik olarak belirtilen ifadelere, 5'li Likert Ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) üzerinde ne oranda katıldıklarını işaretlemeleri istenmektedir. Tek boyutlu olarak tasarlanan ölçekten alınan yüksek puanlar, çalışanların algıladıkları örgütsel performansın yüksek olduğuna işaret etmektedir. Ölçeğin güvenirliği (cronbach alfa) 0,93 olarak bulunmuştur.

İnsan kaynakları yönetim süreçleri ölçeği: İnsan kaynakları yönetim süreçleri, Czaplewski (2001: 15), Shaw (1998: 515), Mathis ve Jackson (2003: 45) ve Eisenberger (1986: 503) tarafından kullanılan ölçeklerden geliştirilmiş olan 16 maddeli bir ölçekle değerlendirilmiştir. Ölçek, insan kaynakları yönetim süreçlerini 4 boyut olarak ayırmaktadır. Bunlar: seçim uygulamaları, eğitim ve geliştirme,

performans ölçümü ve iş-aile dengesi boyutlarıdır. Ölçekte katılımcılardan, belirtilen ifadelerle 5'li Likert Ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) üzerinde ne oranda katıldıklarını işaretlemeleri istenmektedir. Ölçeğin güvenirlik (cronbach alfa) değeri 0,75'dir. Ölçek boyutlarının güvenirlik değerleri ise 0,91 ile 0,93 arasında değişmektedir.

Örgütsel öğrenme ölçeği: Katılımcıların örgütsel öğrenme seviyeleri Nemeth (1997: 60) tarafından kullanılan ölçekten tek boyutlu olarak geliştirilmiş olan 4 maddeli bir ölçekle değerlendirilmiştir. Ölçekte çalışanlardan, örgütsel öğrenmeye yönelik olarak belirtilen ifadelerle, 5'li Likert Ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) üzerinde ne oranda katıldıklarını işaretlemeleri istenmektedir. Tek boyutlu olarak tasarlanan ölçekten alınan yüksek puanlar, çalışanların algıladıkları performanslarının yüksek olduğuna işaret etmektedir. Ölçeğin güvenirliği (cronbach alfa) 0,93 olarak bulunmuştur.

5.4. Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerliliği

Araştırmanın hipotezlerin test edilmesi öncelikle güvenirlik analizleri yapılmıştır. Cronbach alfa değerleri kontrol edilmiştir. Cronbach alfa katsayısı yöntemi; maddeler doğru-yanlış olacak şekilde puanlanmadığında ve 1-3, 1-4, 1-5 gibi puanlandığında kullanılması uygun olan bir iç tutarlılık tahmin yöntemidir. Cronbach alfa katsayısı, ölçekte yer alan maddelerin varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Alfa katsayısı 0-1 arasında değişim gösterir. Aşağıdaki aralıklarda değerlendirilir:

- $0 < \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değil.
- $0,40 < \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenirlikte kabul edilir.
- $0,60 < \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir kabul edilir.
- $0,80 < \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek güvenirlikte kabul edilir.

Araştırmada kullandığımız ölçeklerin güvenirlik alfa katsayısı değerleri aşağıdadır:

- Algılanan örgütsel performans ölçeği : 0,93(yüksek güvenilir)
- İnsan kaynakları yönetim süreçleri ölçeği : 0,75(güvenilir)
- Örgütsel öğrenme ölçeği : 0,93(yüksek güvenilir)

Güvenirlik değerlerinin hesaplanmasından sonra boyutlara yönelik olarak faktör analizi yapılmış ve faktörlerin Cronbach Alpha güvenirlik değerleri tekrar hesaplanmıştır. Faktör analizindeki amaç, değişkenler arası ilişkiyi belirlemek suretiyle büyük çaptaki değişkenlerin faktör adı verilen daha küçük sayıdaki değişken ile açıklanmasıdır. Örneklem yeterliliğini belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmaktadır. Bulunan katsayı değeri 1,00'e yaklaştıkça mükemmel olmakta, 0,50'nin altında kabul edilememektedir. Ölçeklerimizin faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluğunun test sonucu aşağıdadır:

- Algılanan örgütsel performans ölçeği : 0,805(yeterli)
- İnsan kaynakları yönetim süreçleri ölçeği : 0,786(yeterli)
- Örgütsel öğrenme ölçeği : 0,833(yeterli)

Her üç ölçeğin Barlett küresellik testleri de (anlamlılık düzeyi $p: 0,000 < 0,001$) anlamlı sonuçlar vermiştir.

Ölçeklerden “Algılanan örgütsel performans” ve “Örgütsel öğrenme” ölçeklerinin tek faktörlü yapıları test edilmiştir. Ölçeklerden “İnsan kaynakları yönetim süreçleri” ölçeği ise yapılan faktör analizinde 4 faktöre ayrılmıştır. “İnsan kaynakları yönetim süreçleri” ölçeğine ilişkin faktör analizi Tablo-1’de sunulmuştur.

Tablo 1 . İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri Ölçeği Faktör Analizi

	FAKTÖRLER			
	Performans ölçümü	Eğitim ve geliştirme	Seçim uygulamaları	İş-aile desteği
18. Yöneticiler her çalışanı performans açısından takip edip değerlendirirler.	0,943	0,096	0,052	-0,043
16. Yılsonu performans değerlendirilmeleri hakkaniyetli şekilde yapılmaktadır.	0,916	0,131	-0,019	-0,022
17. Ücret artışları veya zamlar performansa göre yapılmaktadır.	0,895	0,158	-0,063	-0,115
19. Performans değerlendirmeleri uygun yapılmamaktadır.	0,871	-0,030	0,050	0,123
21. İşimle ilgili iş tanımı belirlidir ve yeterli açıklama yapılmaktadır.	0,106	0,944	-0,038	-0,026
22. Çalışanların kendilerini geliştirmeleri şirket içinde önemlidir.	0,039	0,933	-0,082	-0,026
23. Şirket içinde kişisel gelişime yönelik eğitimler olmaktadır.	0,086	0,879	-0,103	-0,060
20.Şirket kendimi geliştirmem konusunda bana yeterli imkanları sağlamaktadır.	0,103	0,838	-0,022	0,047
14.İşe alınırken şirket sahibinin haricinde yöneticiler de görüşmelere katılmaktadır.	0,032	-0,046	0,918	0,052
13.İşe alınırken adaylar detaylı olarak incelenmektedir.	-0,017	-0,024	0,908	0,046
12.Şirkete işe uygun çalışanlar alınmaktadır.	-0,057	-0,105	0,883	-0,055
15.İşe alımlarda adaylar arasından en uygun kişi seçilmektedir.	0,065	-0,063	0,877	0,047
9.Şirket aile ve sağlık konularında destek olmaktadır.	-0,089	0,090	0,018	0,925
8.Şirket, iş-aile dengesini sağlamada bana yardımcı olmaktadır.	0,007	0,008	0,007	0,903
10.Yöneticiler ailemle ilgili bir sıkıntı olduğunda anlayışlı davranmaktadırlar.	-0,027	-0,080	-0,005	0,883
11. Ailemle ilgili bir sıkıntıyı yöneticilerime paylaşabilirim.	0,056	-0,069	0,070	0,848

KMO Bartlett: 0,786

Toplam Açıklanan Varyans: % 82,878

İnsan kaynakları yönetim süreçleri ölçeğine ait faktör analizi sonucunda 4 faktörlü yapı doğrulanmıştır. Açıklanan toplam varyans % 82,878’dir. Faktörler açısından incelendiğinde, “Performans ölçümü” faktörünün %20,870, “Seçim uygulamaları” faktörünün % 20,792, “Eğitim ve geliştirme” faktörünün % 20,304 ve “İş-aile desteği” faktörünün % 20,102 oranında açıklanan varyansta paya sahip oldukları tespit edilmiştir. Ölçek boyutlarına ilişkin Cronbach alfa güvenirlik değerleri ise 0,91 ve 0,93 arasında değişmektedir.

6. Bulgular

Araştırma değişkenlerine ait faktör ortalamaları, standart sapmalar ve korelasyon analizi bulguları Tablo-2’de verilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları performans puan ortalamaları 3,55 (ss = 0,79), performans ölçümü 3,38 (ss = 0,86), eğitim ve geliştirme 3,47 (ss = 0,93), seçim uygulamaları 2,47 (ss = 0,87), iş-aile desteği 3,31 (ss = 1,01) ve örgütsel öğrenme 3,54 (ss = 0,91)’tür.

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları örgütsel performansın tüm faktörlerle anlamlı şekilde kuvvetli ve orta düzeylerde ilişki içinde olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Boyutlar Arası Korelasyonlar, Güvenirlik Katsayıları ve Betimleyici İstatistikler

Boyut	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6
1. Algılanan performans	3,55	0,79	(0,93)					
2. Performans ölçümü	3,38	0,86	0,23**	(0,91)				
3. Eğitim ve geliştirme	3,47	0,93	0,23**	0,18**	(0,92)			
4. Seçim uygulamaları	2,47	0,87	0,17*	0,01	-0,12	(0,93)		
5. İş-aile desteği	3,31	1,01	0,15*	0,02	-0,04	0,05	(0,92)	
6. Örgütsel Öğrenme	3,54	0,91	0,97**	0,35**	0,24**	0,17**	0,18**	(0,83)

NOT: Cronbach alfa güvenirlik katsayıları parantez içinde verilmiştir.

** p<0,01; * p<0,05; N=(220)

İnsan kaynakları yönetim süreçlerinin çalışanların algıladıkları örgütsel performans üzerindeki etkilerini test etmek üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo-3’de sunulmuştur.

Tablo-3’de görüleceği üzere çalışanların insan kaynakları yönetim süreç boyutlarından performans ölçümü ($\beta = 0,19$, $p < 0,01$), eğitim ve geliştirme ($\beta = 0,23$, $p < 0,001$), seçim uygulamaları ($\beta = 0,19$, $p < 0,01$) ve iş-aile desteği ($\beta = 0,16$, $p < 0,05$) algılanan örgütsel performans üzerinde etkili faktörler olarak bulunmuştur. Elde edilen bulgular ışığında, **Hipotez 1: “İnsan kaynakları yönetim süreçleri, performans üzerinde etkilidir”** kabul edilmiştir.

Tablo 3. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	Performans	
	β	ΔR^2
		0,16
Performans Ölçümü	0,19**	
Eğitim ve Geliştirme	0,23***	
Seçim Uygulamaları	0,19**	
İş-aile desteği	0,16*	
F	9,993***	

***p<,001 **p<0,01 *p<0,05

Örgütsel öğrenmenin çalışanların algıladıkları örgütsel performans üzerindeki etkilerini test etmek üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo-4’de sunulmuştur.

Tablo 4’de görüleceği üzere örgütsel öğrenme ($\beta = 0,61$, $p < 0,001$) algılanan örgütsel performans üzerinde etkilidir. Elde edilen bulgu ışığında, **Hipotez 2: “Örgütsel öğrenme performans üzerinde etkilidir”** kabul edilmiştir.

Tablo 4. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	Performans	
	β	ΔR^2
		0,38
Örgütsel Öğrenme	0,61***	
F	133,861***	

*** $p < 0,001$ ** $p < 0,01$ * $p < 0,05$

İnsan kaynakları yönetim süreçlerinin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini test etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 5. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	Örgütsel Öğrenme	
	β	ΔR^2
		0,18
Performans Ölçümü	0,19**	
Eğitim ve Geliştirme	0,24***	
Seçim Uygulamaları	0,19**	
İş-aile desteği	0,20*	
F	11,301***	

*** $p < 0,001$ ** $p < 0,01$ * $p < 0,05$

Tablo 5’te görüleceği üzere çalışanların insan kaynakları yönetim süreç boyutlarından performans ölçümü ($\beta = 0,19$, $p < 0,01$), eğitim ve geliştirme ($\beta = 0,24$, $p < 0,001$), seçim uygulamaları ($\beta = 0,19$, $p < 0,01$) ve iş-aile desteği ($\beta = 0,20$, $p < 0,05$) örgütsel öğrenme üzerinde etkili faktörler olarak gözükmektedir. Elde edilen bulgular ışığında, “**Hipotez 3: İnsan kaynakları yönetim süreçleri örgütsel öğrenmeyi etkilemektedir**” kabul edilmiştir.

Regresyon analizinde, aracılık ilişkisini ispat etmek için birtakım koşulların sağlanması gerekmektedir (Şeşen ve Meydan, 2011). Bunlar:

- Bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.
- Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.
- Aracı değişkenin bağımsız değişken üzerinde etkisi olmalıdır.
- Aracı değişken bağımsız değişkenle beraber regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi düşerken, ara değişkenin de bağımsız değişken üzerinde anlamlı etkisi olmalıdır.

İlk üç madde bundan önceki hipotezlerle birlikte test edilmişti. Son olarak örgütsel öğrenmenin insan kaynakları yönetim süreçlerinin algılanan performansa etkisindeki

aracılık rolünü test etmek üzere 2 aşamalı model oluşturularak regresyon analizi yapılmıştır. Analizde öncelikle insan kaynakları yönetim süreç boyutları (seçim uygulamaları, eğitim ve geliştirme, performans ölçümü ve iş-aile desteği) birinci adımda denkleme dâhil edilerek, etkileri kontrol altına alınmıştır. Daha sonra ikinci adımda, örgütsel öğrenme değişkeninin etkileri ölçülmüştür. Elde edilen bulgular Tablo-6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	Performans	
	β	ΔR^2
Adım 1		0,16
Performans Ölçümü	0,19**	
Eğitim ve Geliştirme	0,23***	
Seçim Uygulamaları	0,19**	
İş-aile desteği	0,16*	
F	9,939***	
Adım 2		0,30
Performans Ölçümü	0,15**	
Eğitim ve Geliştirme	0,12*	
Seçim Uygulamaları	0,09	
İş-aile desteği	0,07	
Örgütsel Öğrenme	0,52***	
F	32,577***	

***p<0,001 **p<0,01 *p<0,05

Tablo-6’da görüleceği üzere çalışanların insan kaynakları yönetim süreç boyutlarından performans ölçümü ($\beta = 0,19$, $p < 0,01$), eğitim ve geliştirme ($\beta = 0,23$, $p < 0,001$), seçim uygulamaları ($\beta = 0,19$, $p < 0,01$) ve iş-aile desteği ($\beta = 0,16$, $p < 0,05$) algılanan örgütsel performans üzerinde etkili faktörler olarak tespit edilmiştir. İkinci aşamada regresyon denklemine örgütsel öğrenme dâhil edildiğinde, performans ölçümü ($\beta = 0,15$, $p < 0,01$), eğitim ve geliştirmede ($\beta = 0,12$, $p < 0,05$) etkisi devam ederken etkileri azalmış, seçim uygulamaları ile iş-aile desteğinin ise algılanan performans üzerindeki anlamlı etkilerinin kaybolduğu anlaşılmıştır. Elde edilen bulgular ışığında, “**Hipotez 4: İnsan kaynakları yönetim süreçlerinin performans üzerindeki etkisinde, örgütsel öğrenme aracı rol oynamaktadır**” kısmen kabul edilmiştir.

7. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmanın amacı toplumsal insan kaynakları yönetim süreçlerinin algılanan performansa etkisinde, örgütsel öğrenmenin önemli bir aracı rolü olup olmadığının incelenmesidir. Elde edilen sonuçlar, insan kaynakları yönetim süreçlerinin algılanan performansa etkisinde örgütsel öğrenmenin, performans ölçümü ve eğitim geliştirme alt boyutları için kısmi, seçim uygulamaları ve iş-aile desteği için kısmen aracılık etkisine sahip olduğunu göstermiştir.

Korelasyon analiz bulguları incelendiğinde, algılanan performansın tüm insan kaynakları yönetim süreçleri alt boyutları ve örgütsel öğrenme ile kuvvetli ve orta düzeyde ilişki içerisinde olduğu görülmektedir.

Regresyon analizinde ise insan kaynakları yönetim süreçlerinin tüm alt boyutlarının, algılanan performans üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Örgütsel öğrenmenin aracılık etkisinde ise insan kaynakları yönetim süreçlerinden performans ölçümü, eğitim ve geliştirme alt boyutlarının etkisi devam ederken, seçim uygulamaları ile iş-aile desteğinin ise algılanan performans üzerindeki anlamlı etkilerinin kaybolduğu görülmüştür.

Örgütsel öğrenmenin algılanan performans ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarında önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bunun yanında özellikle algılanan performansın kariyer gelişimi ile yakından ilgili olan performans değerlendirme ve eğitim ve geliştirme ile ilişkisinin, çalışanların kendi gelişimlerini organizasyonun gelişimi ile paralel olarak değerlendirmeleri ve algılarını bu yönde oluşturmaları neticesinde ortaya çıktığı söylenebilir. Bununla birlikte örgütsel öğrenmenin, birey ve örgütün beraber gelişim sağladığı ortamlarda algılanan performans üzerinde etkili olduğu şeklinde bir değerlendirme yapılabilir.

Tüm bu bulguların yanında çalışma birtakım sınırlılıklar içermektedir. Bu sınırların birincisi elde edilen bulguların genelleştirilmesinde yaşanabilecek sorundur. Araştırmada çalışılan örneklem sadece bilgi teknoloji ve iletişim şirketlerinde çalışan toplam 220 kişiyi kapsamaktadır. Dolayısıyla sektördeki örneklem grubunun daha geniş tutulduğu çalışmalar daha sağlıklı sonuçlara ulaşma imkânı sağlayabilecektir.

8. Kaynakça

- Akhtar, S., Ding, D. ve Ge, G. (2008). Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises. *Human Resource Management*, 47(1), 15-32.
- Akar, Z. (2002). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: MPM Yayınları.
- Akın, Ö., ve Çolak, E. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2) 85-114.
- Balay, R. (2012). Effect of learning organization perception to the organizational commitment: A comparison between private and public university. *Educational sciences: Theory and practice*, 12(4), 2474-2486.
- Baldwin, T., Camden D. ve William W. (1997). The evolution of learning strategies in organizations: From employee development to business redefinition. *The Academy of Management Executive*, 11(4), 47-58.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, Temmuz-Eylül, 62, 47-65.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bulut, B. (2012). Kamu sektörü ve özel sektör işletmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33, 175-191.

- Canman, D. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Yargı Basım
- Chiu, R., Luk, V. W. M. ve Tang, T. L. (2002). Retaining and motivating employees: Compensation preferences in Hong Kong and China. *Personnel Review*, 31, 402-431.
- Czaplewski, A., Ferguson, J. ve Milliman, F. (2001). *Southwest airlines: How internal marketing pilots success*. Erişim adresi <https://archive.ama.org/archive/ResourceLibrary/MarketingManagement/documents/5331193.pdf>
- Delaney, J., Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Devanna, M., Fombrun, C. ve Tichy, M. (1984). *A Framework for strategic human resource management*. New York: John Wiley.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde personel seçimi ve başarı değerlendirme teknikleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resources management on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Lewitt, B., March, J. (1988). Organizational learning, *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Marangoz, M., Biber, M. (2007). İşletmelerin pazar performansı ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik bir çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), 202-217.
- Mathis, R. L., Jackson, R. H. (2003). *Human Resource Management* (13th ed.) South Western Learning.
- Nakhleh, H. M. A, Patel, N. V., Dangarwala, U.R. (2012). The effectiveness of human resource management practices on hotel performance. *International Journal of Research in Commerce and Management*, 3(3), 64-69.
- Nemeth, L. (1997). Measuring Organizational learning. *Faculty of Graduate Studies the University of Western Ontario*. London.
- Ngo, H. Y., Turban, D., Lau, C. (1998). Human resource practices and HRM performance of multinational corporations: Influences of country origin. *International Human Resource Management*, 20.
- Nzuve, N. ve Omolo, A. (2012). A study of the practice of the learning organization and its relationship to performance among Kenyan commercial banks. *Problems of Management in the 21st century*, 4, 45-56.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Öğrenen organizasyon olmanın emniyet teşkilatı açısından önemi ve avantajları. *Polis Bilimleri Dergisi*, 5(3-4), 23-27.
- Shaw, J. Delery, E., Jenkins, D. ve Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41, 511-525.
- Slater, S. ve Narver, C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Süzen, A. (2007). *İnsan kaynakları yönetim süreçleri çerçevesinde öğretmen değerlendirmesinde performans değerlendirme: özel bir ilköğretim okulundaki sınıf öğretmenlerinin görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Şeşen, H ve Meydan, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi Amos uygulaması*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Türen, U. Gökmen, Y. Tokmak İ. (2013). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletme performansına etkisi: İşletmelerin sahip oldukları bilgi ve iletişim teknolojileri kabiliyetlerinin aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal*, 4(4), 103-129.
- Uyargil, C. (1997). Stratejik insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme. *Human Resources*, Haziran, 8, 22-28.
- Yatkın, A. (2008). Örgütsel çatışmanın ve performans değerlemenin, işgören performansına etkileri. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 6(2). 6-18.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi* (2. bs.) Ankara: Gazi Kitabevi.